

Agence AEF
Séminaire d'évaluation
29 mars 2011

Exemples de
méthodes/outils
en vue de faciliter
l'évaluation
de vos projets



Agenda de la journée



9h00	ACCUEIL
9h30	Rappel des enjeux de l'évaluation, des différents types d'évaluation et présentation des ateliers
	Ateliers
10h00	Présentation d'outils et méthodes suivant l'étape d'évaluation de l'atelier
10h20	Travail par binôme sur son projet : élaboration des activités à mettre en œuvre pour évaluer son projet et identification et appropriation des outils nécessaires
12h30	LUNCH
	Ateliers
13h30	Poursuite des travaux en atelier
14h45	PAUSE
15h00	Présentation des difficultés rencontrées: discussion et piste de solution/bonnes pratiques
16h00	Fin de la journée

Présentation des ateliers



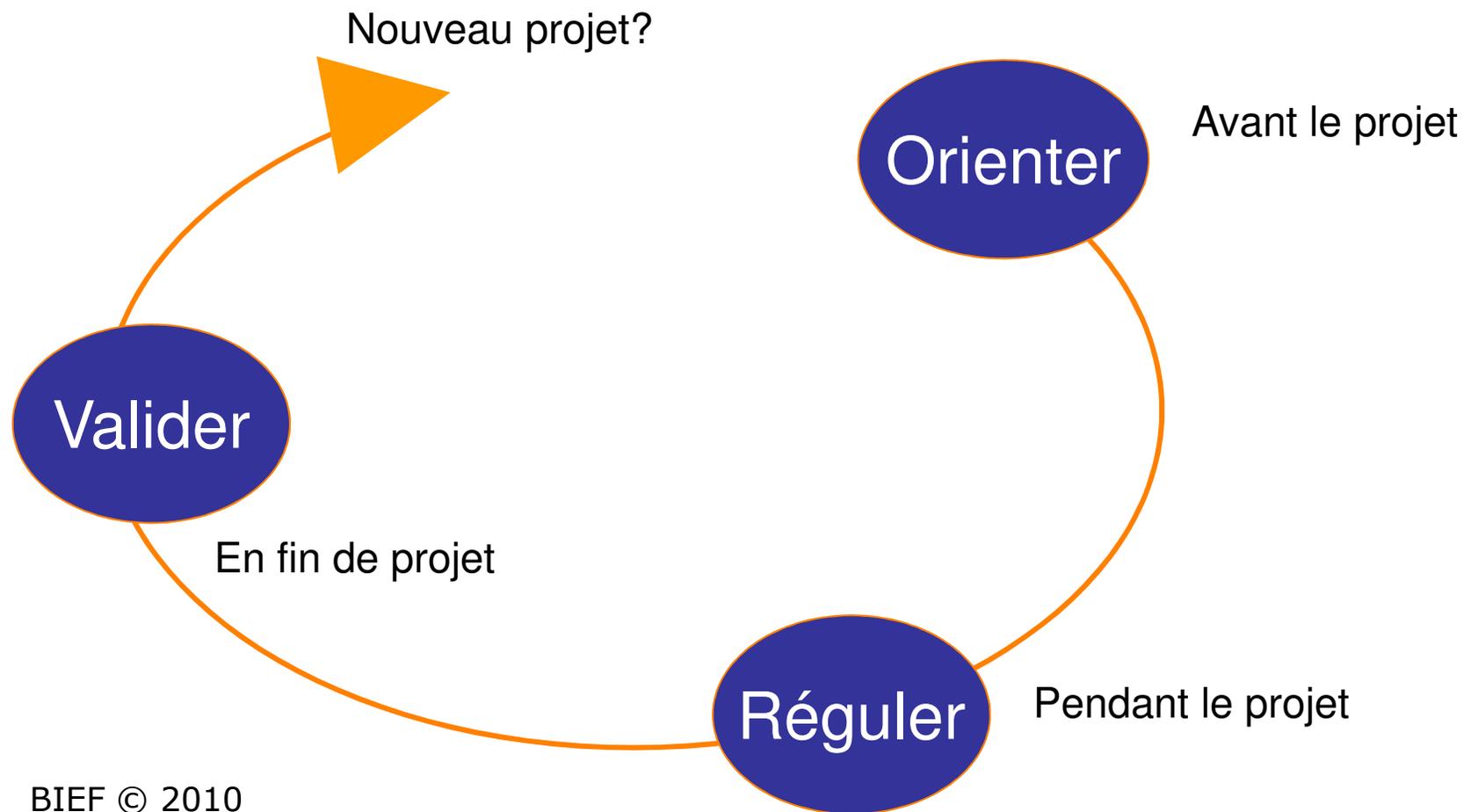
- ❑ Deux groupes:
 - Suivi-régulation
 - Validation
- ❑ Travail en binôme ou trinôme:
 - Par type d'action
 - Par similarité
- ❑ Chacun travail sur son projet avec deux types d'aide:
 1. Son binôme
 2. L'animateur

Les 3 moments d'évaluation d'un projet



- *Avant de débiter le projet: **l'orientation (ex ante)***
Que fait-on et quels sont les objectifs prioritaires?
- *Pendant sa mise en œuvre: **la régulation - suivi***
Que fait-on lorsque la planification est chamboulée?
- *A la fin du projet: **la validation (éval. finale, ex post)***
A-t-on atteint le(s) objectif(s) visé(s)?

Le cycle de l'évaluation dans un projet



L'orientation

Outils et méthodes



Quelques méthodes et outils pour orienter un projet



1. GROW
2. Analyse des parties prenantes
3. Analyse FFOM (ou SWOT)
4. Planification des Interventions par Objectifs (PIPO)

GROW



1. Goal

Se fixer un objectif (positif) pour le projet futur (court, moyen et long terme). Que veut-on atteindre ?

2. Reality

Décrire de manière la plus objective la réalité en explorant la situation présente.

3. Options

Etudier les options, scénarios, pistes possibles pour atteindre l'objectif fixé.

4. Will do

Mettre un œuvre un plan d'actions à entreprendre, en définissant QUI devra faire QUOI, QUAND et COMMENT

L'analyse des parties prenantes (Outil I)



Caractéristiques partie prenante (pp)			Attentes et décisions du porteur de projet	
Parties prenantes	Caractéristiques Principales	Potentialités et faiblesses	Intérêts et attentes	Implication dans le projet

L'analyse des parties prenantes (Outil II)



Élevée	<i>Actifs négatifs</i>	<i>Actifs positifs</i>
Faible	<i>Passifs négatifs</i>	<i>Passifs positifs</i>
Influence	Négative	Positive
Position		

L'analyse FFOM (SWOT) - (Outil III)



FORCES <i>Strengths</i>	FAIBLESSES <i>Weaknesses</i>
OPPORTUNITÉS <i>Opportunities</i>	MENACES <i>Threats</i>

L'analyse FFOM (SWOT) - (Outil III)

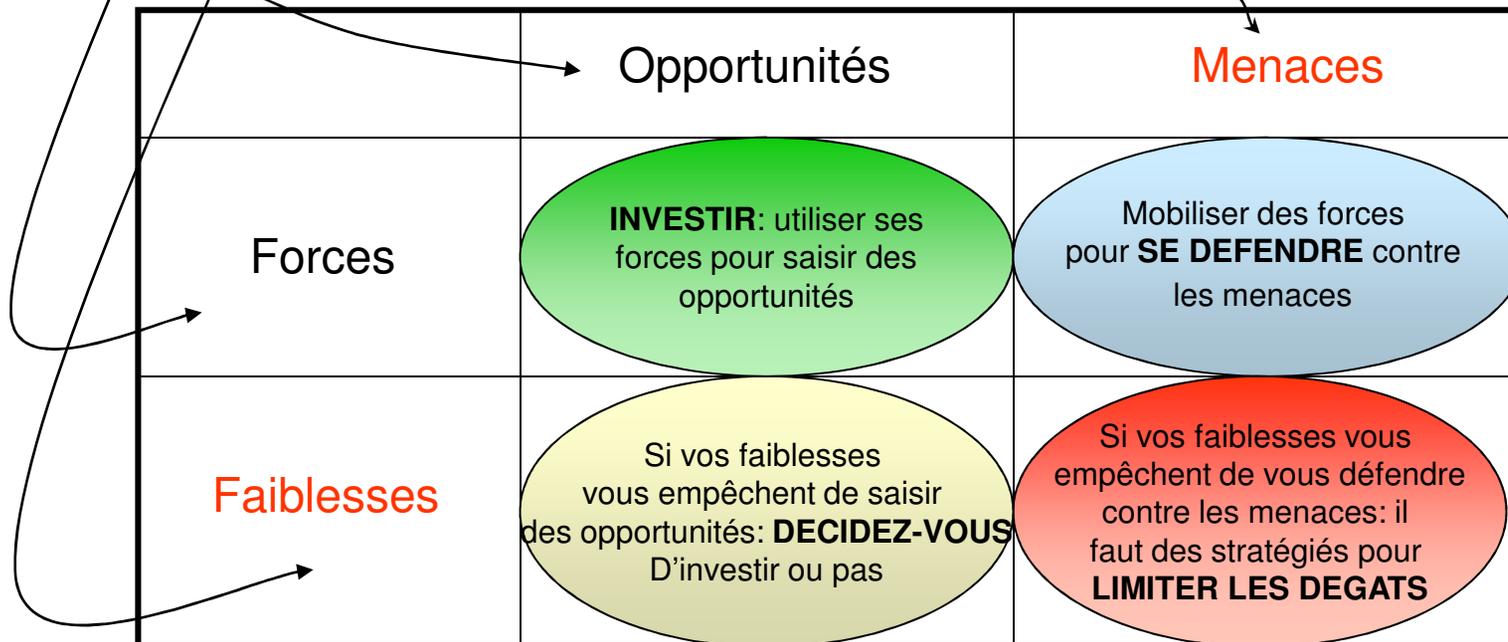
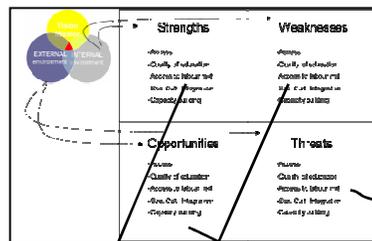


- F**-orces (*Strengths*) : caractéristiques internes positives de votre organisation, par exemple, capacités humaines, ressources techniques et financières, etc.
- F**-aiblesses (*Weaknesses*) : caractéristiques internes négatives de votre organisation, par exemple, manque d'expérience, de connaissances, de personnel, de ressources financières, de technologie, etc.
- O**-ppportunités (*Opportunities*) : caractéristiques socio-économiques, politiques et culturelles du contexte extérieur, qui influencent ou peuvent influencer votre organisation de manière positive
- M**-enaces (*Threats*) : caractéristiques socio-économiques, politiques et culturelles du contexte extérieur, qui influencent ou peuvent influencer votre organisation de manière négative

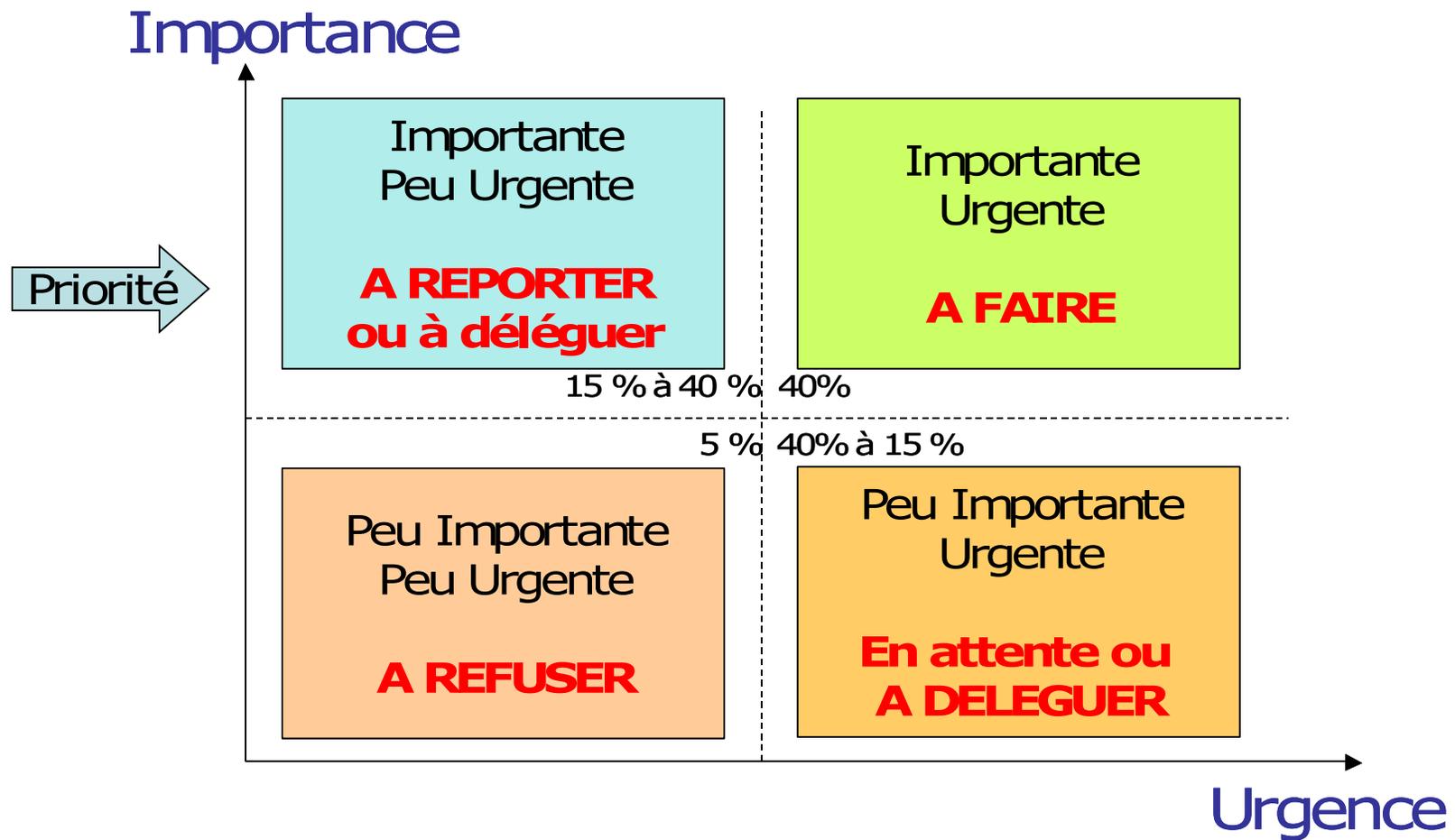
Identification des stratégies alternatives sur la base de l'analyse FFOM - (Outil III)



L'analyse FFPM peut être utilisée pour **identifier les stratégies (POTENTIELLES)**



Prioriser: urgence/importance (Outil IV)



PIPO: L'arbre à problèmes - (Outil V)

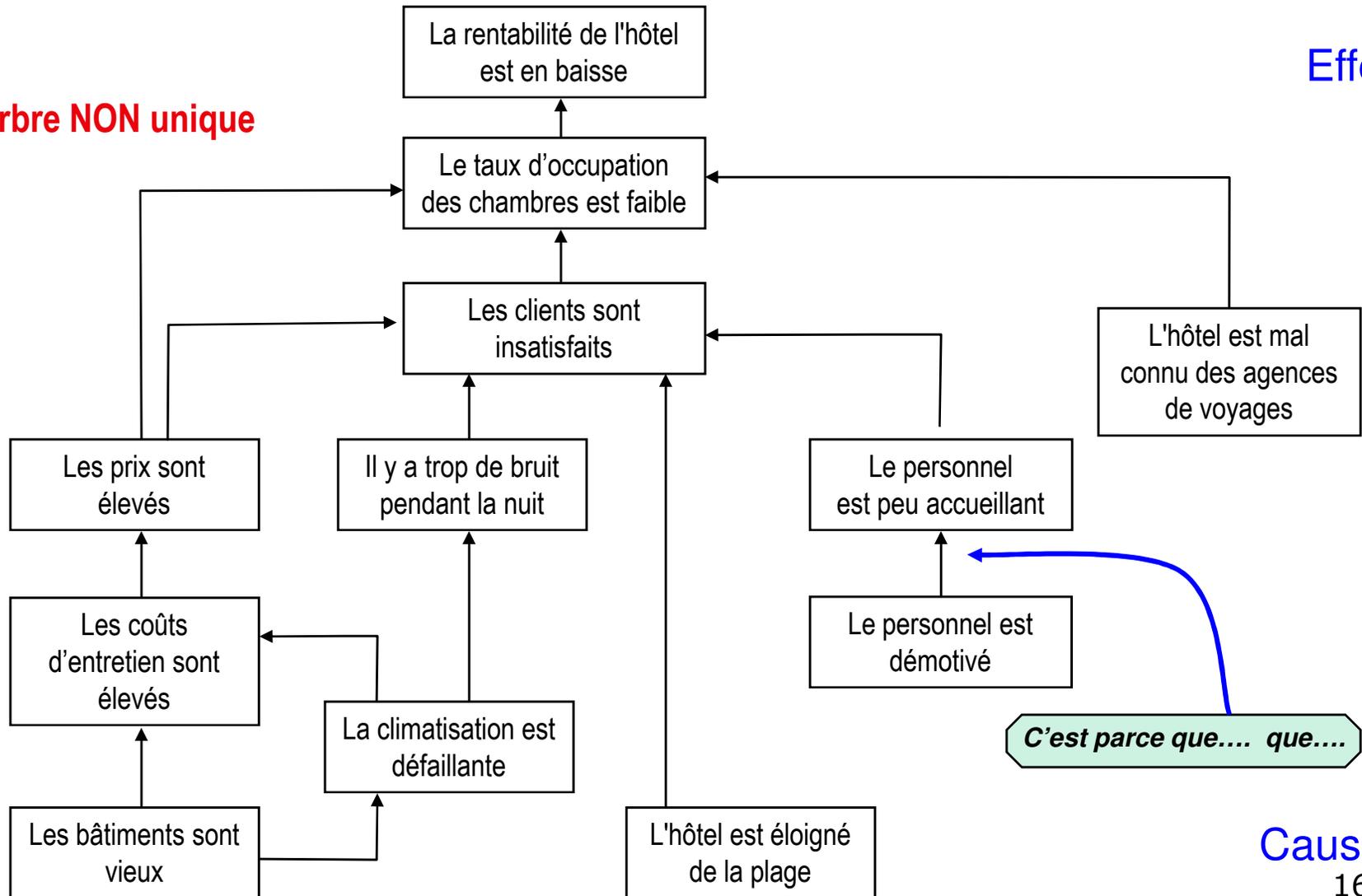


- L'arbre à problèmes est une procédure qui permet :
 - d'analyser une situation existante
 - de détecter les principaux problèmes dans ce contexte
 - de visualiser les problèmes sous la forme d'un diagramme/arbre (relations cause-effet).

PIPO - L'arbre à problèmes: relations de cause à effet entre les Problèmes



Arbre NON unique



Effets

Causes

PIPO - L'arbre à problèmes :

Comment ?



- ❑ Dégager les principaux problèmes existant dans un contexte déterminé (pluie d'idées)
- ❑ S'assurer qu'ils sont clairement formulés
- ❑ Relier les problèmes par des flèches cause-effet

PIPO - L'arbre à objectifs



- C'est une technique destinée à découvrir la situation future qui sera atteinte lorsque les problèmes seront résolus.

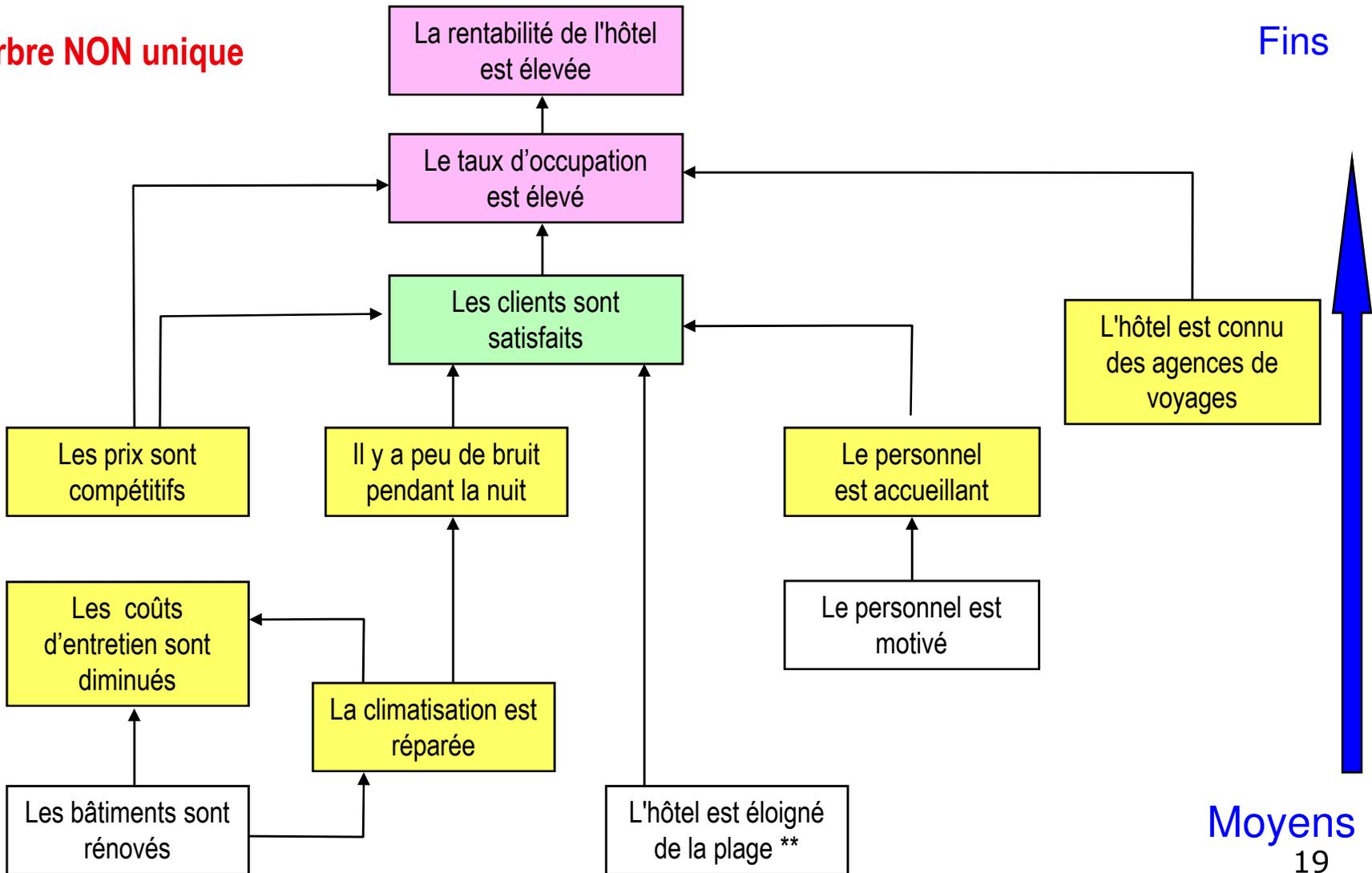
- L'arbre à objectifs se déduit de l'arbre à problèmes :
 - en reformulant tous les éléments négatifs de l'analyse des problèmes dans des situations positives qui soient :
 - souhaitées
 - atteignables de manière réaliste

 - en vérifiant les relations moyen-fin entre les objectifs.

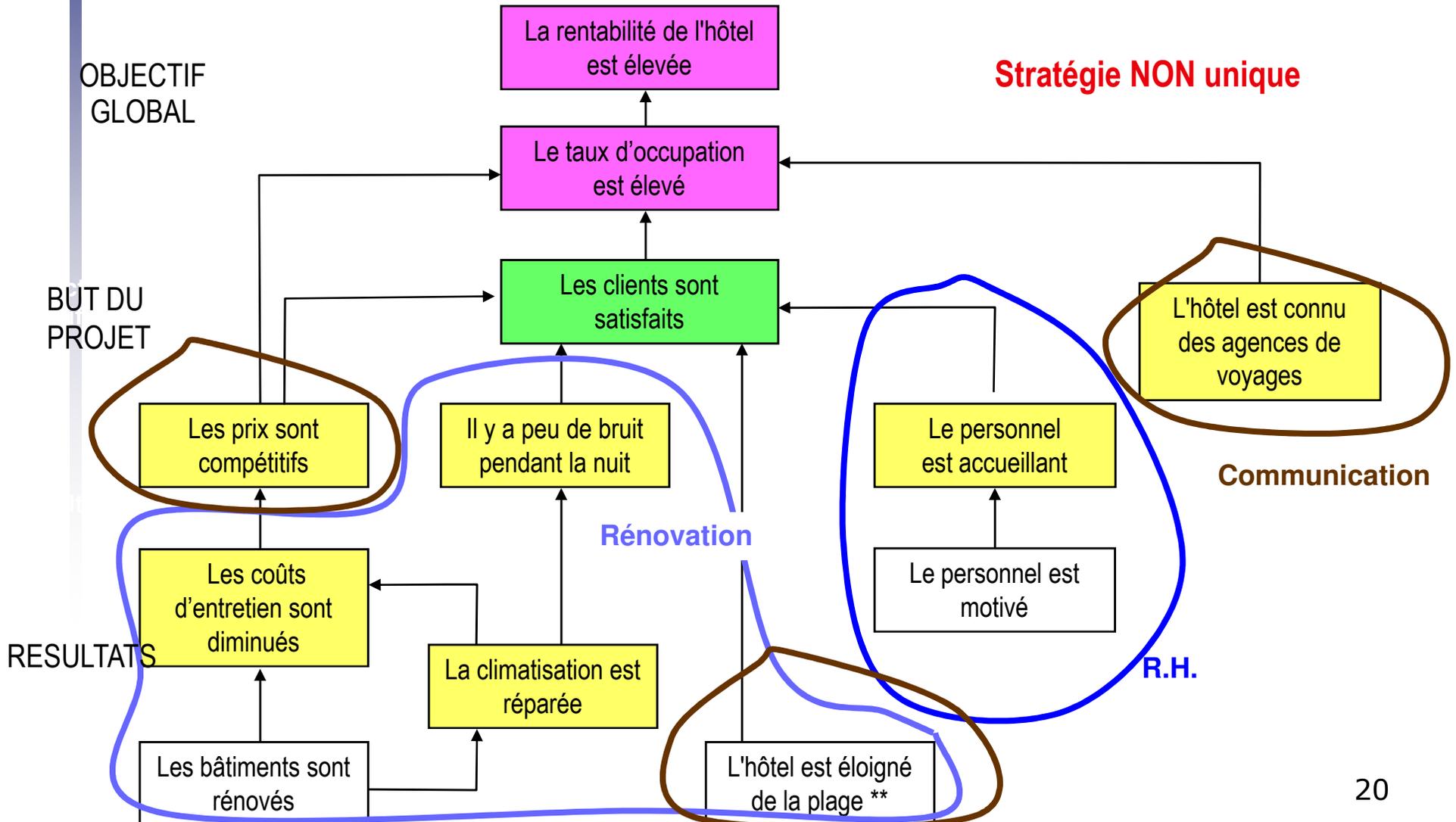
PIPO – L'arbre des objectifs: convertir en situations futures souhaitées



Arbre NON unique



PIPO - Identification des stratégies alternatives sur la base de l'arbre



PIPO - Analyse des stratégies

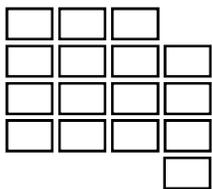


Pour chacune des stratégies définies, étudier :



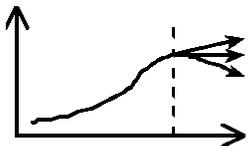
Pertinence :

Les objectifs de développement à long terme sont-ils en adéquation avec les vrais problèmes des parties prenantes ?



Faisabilité :

Les objectifs du projet pourront-ils être effectivement atteints ?



Pérennité :

Les résultats du projet continueront-ils à avoir de l'impact après que la période d'aide externe sera terminée.

- ✓ facteurs politique, économique, financier, socio-culturel, organisationnel, institutionnel, environnemental, technique.

PIPO - Les critères d'évaluation des stratégies prioritisent



Peut varier

	Poids	Rénov	Comm	RH
Pertinence	1	3	2	1
Faisabilité	1	1	3	2
Perennité	1	3	1	2
Total		7	6	5

Important: les résultats de la matrice des priorités appuient la discussion sur les stratégies, mais ne la remplacent pas.
Ce n'est qu'un outil d'aide à la décision.

Le suivi (Régulation)

Outils et méthodes



Suivi (I)



Pourquoi? → Pour prendre des **décisions** au niveau opérationnel
En vue d'augmenter l'efficacité et l'efficacité du projet

Comment? → **Rapide sur base d'une analyse continue**, qui est utilisable rapidement pour la bonne réalisation des activités

Qui? → Surtout en **interne** , parfois en **externe**

Quand → **Souvent**, quotidiennement

Suivi (II)



- Prendre rapidement des décisions pour assurer la qualité du projet et de ses résultats
 - Vérifier que les activités sont bien réalisées comme prévu: si ce n'est pas le cas, analyser pourquoi et décider d'actions correctives
 - Vérifier que les activités réalisées permettent d'atteindre effectivement les résultats
 - Vérifier comment les risques évoluent

Suivi(III)



- ❑ Composantes d'un bon système de suivi
 - Matrices / tableaux / systèmes pour la collecte de données
 - Basés sur les objectifs, les indicateurs à identifier
 - Facile et rapide dans l'utilisation
 - Assigner des tâches et responsabilités :
 - Qui collectera les données, sur quoi, quand et comment?
 - Qui prendra les décisions sur des mesures correctives?
Quelles sont les limites de cette responsabilité?
 - Qui doit être informé sur les résultats du suivi et les mesures correctives prises? Quand et comment?

Suivi(IV)



- ❑ Le traitement des données et le processus décisionnel se font à différents niveaux dans une organisation
- ❑ Pour cette raison, il est important de mettre en place une répartition des tâches claire et d'assigner des règles pour faciliter les prises de décision

Bases du cadre logique - (Outil I)



Logique
d'Intervention

**Objectif
global**

**Objectif
spécifique**

Résultats

Activités

Rédaction de la logique d'intervention (1)



□ L'objectif spécifique

- = l'objectif que le projet va atteindre complètement
- Dans l'arbre des objectifs : (en théorie) il synthétise ce qui chapeaute tous les objectifs sélectionnés dans la/les stratégie(s)
- Il est courant de reformuler et/ou de regrouper différents objectifs en un seul

Les clients de l'hôtel sont satisfaits

□ L'objectif global

- L'objectif spécifique contribue à cet objectif qui est la véritable finalité du projet
- Dans l'arbre des objectifs: se situe normalement au-dessus de l'objectif spécifique
- Il se peut que cet objectif ne se trouve pas dans l'arbre mais soit au-dessus

L'hôtel est rentable

Rédaction de la logique d'intervention (2)



▣ Les résultats :

- Ce sont les produits qui vont être délivrés par le projet et qui, tous réunis, vont permettre d'atteindre l'objectif spécifique.
- Il faut identifier TOUS les résultats nécessaires pour atteindre l'objectif spécifique.
- Il est possible de reformuler les objectifs qui proviennent de l'arbre et/ou de regrouper différents objectifs pour formuler un seul résultat.

1. Le personnel est accueillant

2. L'hôtel est connu pour son rapport Qualité/Prix

3. L'hôtel est rénové

Rédaction de la logique d'intervention (3)



□ Activités:

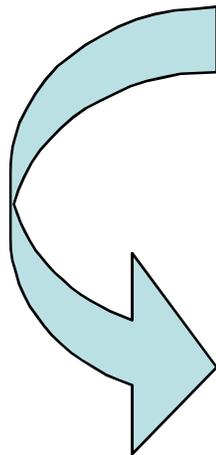
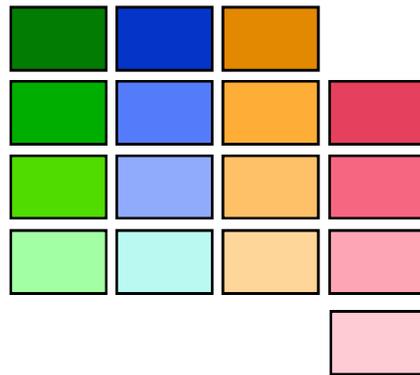
- Les actions qui seront réalisées pour atteindre les résultats
- Dans l'arbre des objectifs : les objectifs qui se trouvent dans les stratégies permettent d'identifier certaines activités. Dans la majeure partie des cas, il faudra ajouter des activités qui ne se trouvent pas dans l'arbre.
- Il faut identifier TOUTES les activités pour atteindre les résultats.
- Remarque :
 - Les activités sont formulées avec un verbe d'action à l'infinitif

- 1.1 Réaliser une formation à l'accueil**
- 1.2 Réviser le système de rémunération**

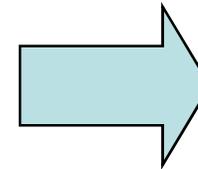
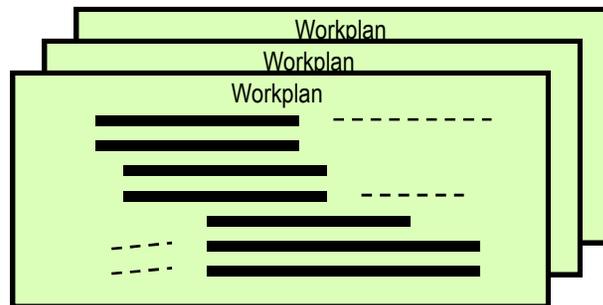
Planification des activités et des ressources



Cadre Logique



Résultats : Plan de travail & budgets

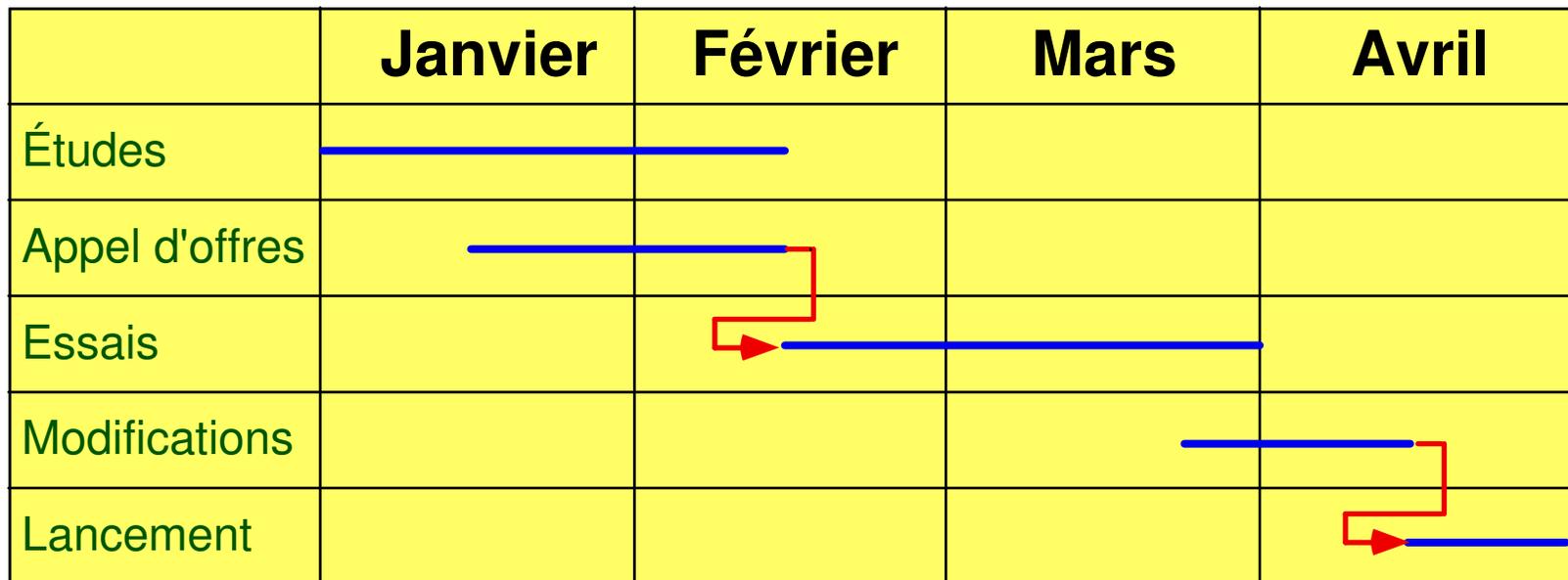


		Budget	
		5500	1750
		4250	750
Salaries	5000	4250	400
Allowances	5500	750	1100
Vehicle Op.	1250	400	3100
Office	1750	1100	
Tel/Fax		3100	
Seeds			
Fertiliser			

Le diagramme de GANTT - (Outil II)



Diagramme de barres qui permet de planifier sur un tableau l'enchaînement des opérations d'un projet plus ou moins vaste.



Seul le facteur temps est pris en compte (dates et durée).

Organiser les ressources: Gantt



B I E F

Microsoft Project - Project1

File Edit View Insert Format Tools Project Window Help

No Group

Show Arial 8 B I U All Tasks

0 hrs

	WBS	Task Name	Duration	Work	Resource Names	Predecess	June	July	August	September	October
							Jun	Jul	Aug	Sep	Oct
1	1	A	3 wks	72 hrs							
2	1.1	B	2 wks	40 hrs	Judith[50%]						
3	1.2	C	1 wk	32 hrs	Jack[20%];Phil[60%]	2					
4	2	D	7,5 wks	340 hrs							
5	2.1	E	3 wks	120 hrs	Jack	3					
6	2.2	F	4 wks	80 hrs	Judith[50%]	3					
7	2.3	G	0,5 wks	20 hrs	Phil	5,6					
8	2.4	H	3 wks	120 hrs	Jack	7					
9	3	I	10,5 wks	180 hrs							
10	3.1	J	5 wks	140 hrs	Jack[50%];Phil[20%]						
11	3.2	K	3 wks	40 hrs	Judith[33%]	10					
12	3.3	L	0 wks	0 hrs		8;11					

Ready

EXT CAPS NUM SCRL OVR

Responsabilités et prise de décisions - (Outil III)



Acteur	Collection de données	Prise de décisions (comment / sur quoi?)	Informé (qui / sur quoi / comment?)	Recevoir information (comment / de qui?)
Responsable sur le terrain	Au niveau des activités	Au niveau des activités - à moins que la décision n'affecte pas le budget ou le calendrier global	Informé le responsable du projet sur le progrès du projet + changements (réunion mensuelle + rapport trimestriel)	Fiches mensuelles sur le progrès des activités, préparées par les bénéficiaires
Responsable du projet	Au niveau des résultats	Décisions importantes au niveau des activités / en concertation avec le responsable sur le terrain.	Informé le directeur: rapport bi-mensuel Informé le bailleur de fonds: rapport bi-annuel	Fiches mensuelles sur le progrès du projet + rapport trimestriel du responsable sur le terrain
Directeur du projet	-	Doivent être impliqués quand on prend des décisions importantes qui affectent le calendrier, le budget ou les objectifs	Révision du rapport bi-annuel pour le bailleur de fonds	Rapport bi-mensuel du responsable du projet
Bailleur de fonds	-		-	Rapport bi-annuel

Tableau de suivi - (Outil IV)



<u>Résultat</u>	<u>Indicateur</u>	<u>Constat</u>	<u>Différence</u>	<u>Recommandation s</u>
Les produits son t de bonn e qualité	La quan tité de poisson refusée à cause de la mauvaise qual ité diminu e avec 50% après 3 ans			

<u>Activit és</u>	<u>Date plani fié</u>	<u>Constat</u>	<u>Différence</u>	<u>Recomman dation</u>
1.1 Introduir e de bonne s méthod es de stock age 1.1.1 Etudi er les méthode s actuelles 1.1.2 Inv entori er les possibil ités d'amélior ation	Premier trimestre Premier semestre			
1.2 Former les pêcheurs et leurs femmes	Idem			

<u>Supposition s</u>	<u>Constat</u>	<u>Recomman dation</u>
Il y du transport assuré pour aller au marché		

La validation (Evaluation finale)

Outils et méthodes

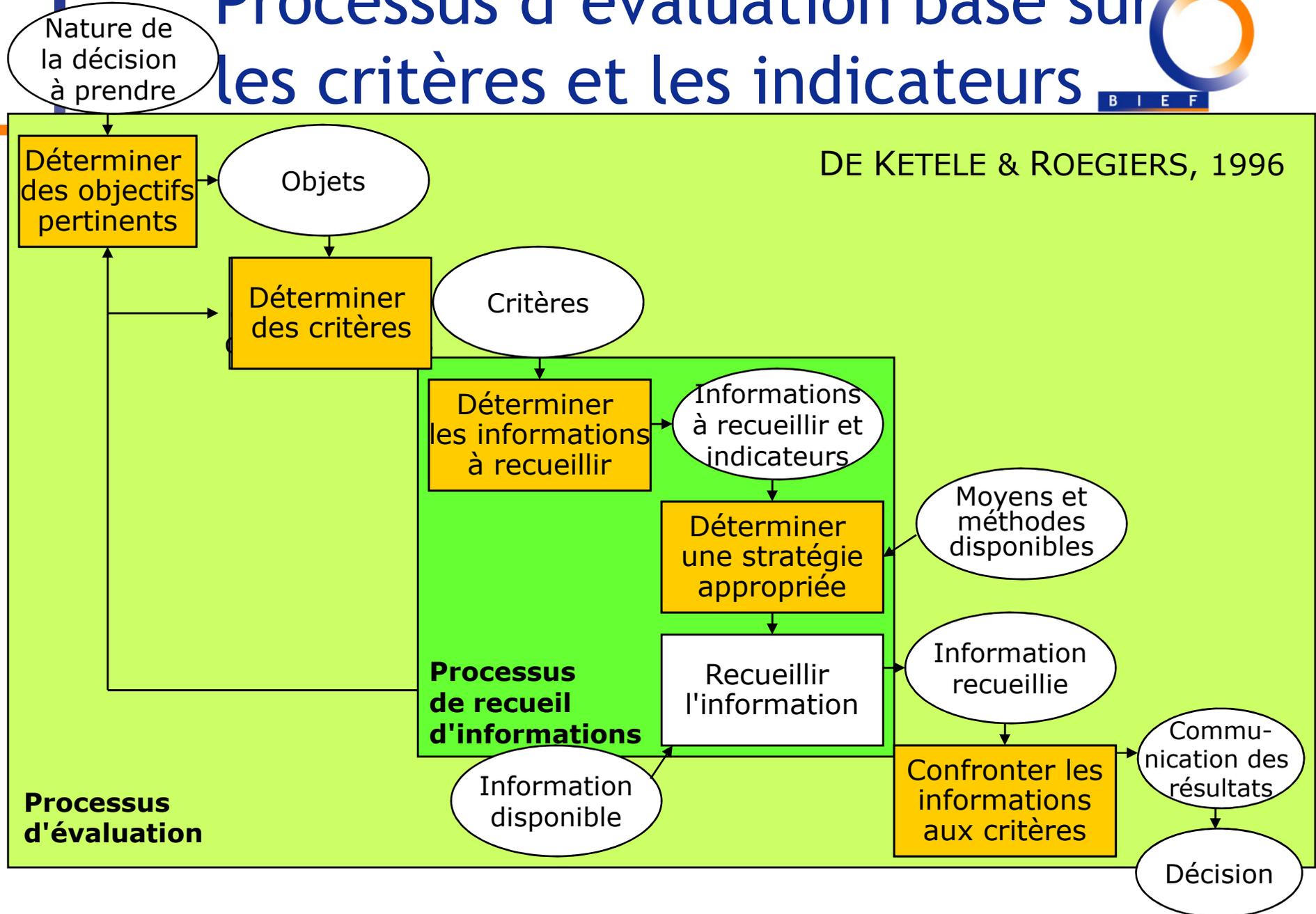


Processus d'évaluation basé sur les critères et les indicateurs



B I E F

DE KETELE & ROEGIERS, 1996



Outil d'élaboration pour une évaluation finale - (Outil I)



Objectifs	Objet de l'évaluation	Critères	Indicateurs	Guide d'entretien	Quand
Les enseignants utilisent la mallette	L'utilisation de l'outil	Pertinence	Le contenu de la mallette répond au besoin des enseignants	<ul style="list-style-type: none"> • Dans votre rôle d'enseignant, éprouvez-vous le besoin d'avoir des outils portant sur la créativité ? • Si oui, le contenu de la mallette répond-il à ce besoin? (4 niveaux) • Si oui, en quoi ?/ si non pourquoi ? • Si non, que faudrait-il ajouter/modifier/enlever pour y répondre ? 	Fin de formation

Les critères



- ❑ Un critère est un **regard** que l'on porte sur l'objet évalué.
- ❑ Il correspond à une **qualité** de cet objet.
- ❑ Souvent **implicite** (non observable) mais toujours **présent**.

- ❑ Exemples :
 - Exactitude de la réponse
 - Pertinence de la réalisation
 - Utilisation correcte des outils de la discipline
 - Utilité sociale de la production...



Choix des critères



- ❑ Choisir des critères :

- Pertinents
- Indépendants
- Peu nombreux
- Pondérés

- ❑ Exemples :

Pertinence, Cohérence, Efficacité, Efficience, Adhésion, Faisabilité....

Les indicateurs



Un indicateur est :

- ❑ un indice concret, directement observable, qui donne une indication pour l'évaluation du critère.
- ❑ Un indicateur peut se formuler comme une mesure (nombre de..., taux de..., présence / absence de...)

Formulation d'un indicateur



- ❑ **Objectif** : Accès amélioré aux services offerts par le médiateur fédéral traitant les problèmes rencontrés par tout citoyen belge avec un service de l'administration.

- ❑ **Indicateur** :
 - **Qualité** : *Durée moyenne du temps de réponse lors du dépôt d'une plainte*
 - **Quantité** : *La durée moyenne de ce temps de réponse est réduite de 25% par rapport à celle de l'année X...*
 - **Groupe-cible** : *... pour tous les citoyens belges*
 - **Localisation** : *belgique*
 - **Période** : *... et ce 1 an après le démarrage du projet d'amélioration de la gestion des plaintes.*

Exemple: Objectif-Critère-Indicateur



- ❑ Objectif
 - Accroître le nombre d'étudiants inscrits à l'université X

- ❑ Critère
 - L'efficacité

- ❑ Indicateur
 - Nombre d'étudiants inscrits en première BAC originaires de la province du Luxembourg

Termes de Référence (TdR) :

outil de gestion d'une évaluation finale



- ❑ Ils définissent les objectifs de l'évaluation
- ❑ Ils seront la base pour apprécier l'exécution de la mission d'évaluation
- ❑ Pour les consultants, ils formeront une légitimation pour exécuter leur tâche

Format de base des TdR



1. Données de base
2. Buts de l'évaluation
3. Résultats attendus de l'évaluation (critères, questions)
4. Démarches de la mission
5. Modalités de mise en œuvre de la mission
6. Obligations
7. Propositions financières
8. Annexes